ماجستير إدارة أعمال

تقرير تنفيذ الإستراتيجية

إعداد الطالب:

رفيد التام

إشراف الدكتور :

أ.د / عبدالله القرشي

مفهوم وأهمية تنفيذ الإستراتيجية (1) :

عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها ، وتشمل هذه الأنشطة ، التركيب التنظيمي ، والسياسات التنظيمية ، ونظام المعلومات ، والأفراد ،والقيادة ، ونظام المكافآت ، والتعويض ، ونظام الاتصالات ، ونظام التخطيط ، ونظام التقويم والرقابة .

أشار البعض أن عملية التنفيذ الإستراتيجي تتمحور حول خلق هياكل تنظيمية جديدة والقيام بعمليات جديدة ، وتقديم منتجات او خدمات جديدة تتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة .

وبهذا الوصف فأن عملية التنفيذ الإستراتيجي تؤثر في جميع أجزاء المنظمة وهي بذلك تكون عملية ليست من السهولة ، كونها تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا والتي تتمثل بتحديد الأهداف السنوية للمنظمة المنبثقة عن أهدافها الإستراتيجية وبناء الفعاليات والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف .

إن أهمية تنفيذ الإستراتيجية يحدد من خلال مقارنتها مع عملية صياغة الإستراتيجية، حيث تطبيق الإستراتيجية غالباً ما يكون أكثر صعوبة ، وإن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها .

وذلك نتيجة المفارقات التالية :

م	صياغة الإستراتيجية	تطبيق الإستراتيجية
1	تهتم ببيان مختلف العوامل قبل	تهتم بإدارة العوامل المؤثرة اثناء

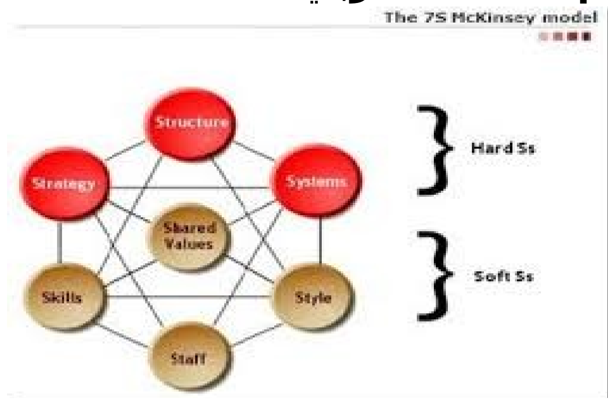
1- الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ،2005م .

2- المغربي ، عبدالحميد ، **الإدارة الإستراتيجية** لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،مجموعة النيل

	التطبيق	العمليات والإنتاج
2	تركز على الفعالية	تركز على الكفاءة
3	أساس الصياغة تتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي	أساس التطبيق يبنى على العمليات التشغيلية
4	تتطلب مهارات توقع وتخمين وتحليل حسنة	تتطلب مهارات دافعية وقيادة فعالة
5	تتطلب التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد	تتطلب التنسيق والتكامل بين عدد كبير من الأفراد

إن مفاهيم وأدوات تطبيق الإستراتيجية تختلف من شركة إلى أخرى اختلاف كلياً مع اختلاف الأحجام ، وأنماط الشركات (من حيث الحجم أو الربحية أو الدولية .. الخ).(2)

وتختلف من المنظمات الحكومية الى المنظمات الخدمية ، وقد قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية وهي كما موضحة بالشكل رقم (1) . (المغربي ، 1999)(2)



شكل رقم (1)

الإستراتيجية -1 Strategic:

1- الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن، 2005م .

2- المغربي ، عبدالحميد ، **الإدارة الإستراتيجية** لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999م .

وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد .

الهيكل -Structure2 :

وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها .

الأنظمة -System3 :

وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولا بأول وذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الرأسمالية ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة ، الجودة ، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل .

نمط الإدارة -4 Style :

ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة ، وفلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم معتقدات الإدارة ، هما يحتاج إلى أعز الموارد المادية والبشرية ووقتية ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف .
أي أن يكون للمؤسسة نمطها في (style) ويقصد بها المنهجية الإدارية التعامل مع المركزية واللامركزية ، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي توجهها . كما لا بد من الاختيار الإداري المناسب في التعامل مع خطط المؤسسة ، فهناك العديد من المنهجيات : كالإدارة بالأهداف ، أو الإدارة بالمشاريع ، أو الإدارة بالتخويل ، أو الإدارة بالتجوال ، أو الإدارة بالأفكار ، أو الإدارة الذاتية .

الهيئة الإدارية -Stoff5:

1- الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن، 2005م .
2- المغربي ، عبدالحميد ، **الإدارة الإستراتيجية** لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999م .

ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة وهنا يصبح من : الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية .

-القيم المشتركة 6 Shoud value:

يمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة في الأهداف ، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد .

-المهارات 7 Skils:

وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز عن غيرها من المنظمات .

: متطلبات تطبيق الإستراتيجية

المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الإستراتيجية هي في الشكل رقم (2) :

تحديد الأهداف السنوية		بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي
صياغة السياسات	المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الإستراتيجية	الإدارة الفعالة للعمليات
توزيع وتخصيص الموارد		تكوين وتنمية القدرات والكفاءات اللازمة

شكل رقم (2)

1- الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن، 2005م .

2- المغربي ، عبدالحميد ، **الإدارة الإستراتيجية** لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999م .

1. **تحديد الأهـداف السـنوية : يتم تحديـد الأهـداف السـنوية بطريقـة لامركزيــة ، إذ ترتبــط بصــورة مباشــرة بكــل مــدير من مــديري قطاعات وأدارت وأقسام المنظمة .**
2. **صياغة السياسات : السياسات تساعد العـاملين والمـديرين على ما هو مطلوب منهم ، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح .**
3. **توزيع وتخصيص الموارد : يعد توزيــع المــوارد من أنشــطة الإدارة العليا ، وفي المنظمات التي لا تعتمـد على إدارة اسـتراتيجية في إتخاذ قراراتها توزيع الموارد غالبا يكون مركزيا ، وفي المنظمات التي تعتمد على إدارة استراتيجية في إتخـاذ قراراتهـا يتم توزيـع الموارد حسب الأولوية في الأهداف السنوية .**
4. **بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب : هناك عـدة عوامـل تـؤثر في بنــاء الهيكــل التنظيمي أهمهــا حجم المنظمــة ، وعمــر المنظمة ، ونمط التكنولوجيـا المتبـع والإسـتراتيجية الـتي تتبعهـا المنظمة .**
5. **الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية "العمليات والنشـطة الداخليـة ": لتطبيق الإستراتيجية يجب تحديد ما يلي :**
   - **أ- بناء المعايير لقياس الأداء .**
   - **ب- الدافعية ونظام الحوافز .**
   - **ت- نظام العقاب والجزاءات .**
6. **تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإداريـة : إن لكـل إسـتراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصـائص الـتي قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات .**

1- الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن، 2005م .

2- المغربي ، عبدالحميد ، **الإدارة الإستراتيجية** لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999م .